

企業組織と有給休暇取得事情

— 20 世紀後半から 21 世紀にかけての動向 —

<第一部>

Circumstances of Paid Vacation with Corporate Organization in Japan: Tendency of Paid Vacation from the Second Half of the 20th Century to the Present Century <Part I>

川嶋 啓右
KAWASHIMA Keisuke

A business organization is nothing more than a group of individuals. To achieve effective management of human resources, it is necessary to respect the identity of these individuals and to enhance the value they derive from doing their jobs and performance. Proper allotment and use of paid vacations can help organizational efficiency in carrying out this task in the corporate culture of business organization.

目 次

はじめに

1. わが国の企業組織と有給休暇に関する動向
2. 1900 年代半ばの動向 —休暇の意味
3. 1990 年代後半の動向 —ゆとりの時間
4. 2000 年の動向 —仕事の成果と休暇の取得
5. 2001 年及び 2002 年の動向 —有給休暇の経済効果

(第一部) まとめと課題

注・参考文献

はじめに

日常生活や情報のなかでは、企業に関するニュース、新聞の記事、そして休日・休暇に関するニュース、記事は結構目に付くことが多々である。しかし、その両者が関わる「経営体における従業員の有給休暇」というトピックとなるとその関連する記事が極端に少なくなる。つまり、一般社会においては、経営者及び従業員の双方が企業組織の一環である有給休暇取得という制度にあまり注目をしていない、また興味もあまり示していないという事実の裏付けかもしれない。このペーパーでは、『企業組織と有給休暇取得事情』と題して、20 世紀後半から 21 世紀にかけての有給休暇と企業経営との関係を新聞記事から時系列的に文章で分析し、また企業と労働者の有給休暇に関する社会の動向を論じることとする。なお、ページの数量の関係から「第一部」と「第二部」とに分けることとするが、今回は <第一部> として主に 1990 年代後半から 2002 年までを取り上げる。

最近でこそ労働時間の短縮にある程度の改善が見られるが、なかなか改善されることのないわが国の問題のひとつに、「労働時間と年次有給休暇の取得」があげられる。わが国は、経済先進国といわれながら、欧米先進諸国と比較した場合、労働時間の短縮や休暇の取得動向の立ち遅れが強く感じられるのも、また確かである。

労働生産性の向上のためには、従業員利益 (benefit) ^{〔1〕} を図ることも重要なひとつである。従業員利益とは、労働の人間化を考えることであり、そして労働の人間化のひとつに組織における「有給休暇の取得」があげられる。それは、欧米の経済先進国では、企業においては労働者の有給休暇も労働時間と考えられていることから理解ができよう。この労働時間と実質の生産性、そして組織における兼ね合いについても『有給休暇取得事情』として触れる。

1. わが国の企業組織と有給休暇に関する動向

・わが国の企業組織と有給休暇の取得

わが国の有給休暇の平均取得率は、次の〔表 1〕のように 50%前後で、ここ 30 年以上ほとんどその変化がみられないが、〔表 2〕からも分かるように欧米諸国のその取得率はほぼ 100%である。

表1 わが国の年次有給休暇の取得率

年	付与日数	取得日数	有給休暇取得率
1995	17.2	9.5	55.2%
1996	17.4	9.4	54.1%
1997	17.4	9.4	53.8%
1998	17.5	9.1	51.8%
1999	17.8	9.0	50.5%

〔出所〕『国際労働比較』労働政策研究・研修機構、2009年3月より

表2 わが国の有給休暇取得事情と欧米との比較

(日本企業の有給休暇事情)	(欧米企業の有給休暇事情)
① 取得日数は年間10～20日。	① 取得日数は年間4～6週間。
② 消化（取得）率は50%強。	② 完全消化（取得）が原則。
③ 長期連続休暇の取得は困難。	③ 長期連続休暇の取得は容易。
④ 利用目的は、病欠、慶弔、私事等で本来の目的である余暇、休養を優先としない傾向がある。	④ 利用目的は完全に休暇、余暇目的である。病欠、ケガは特別有給休暇扱いとなる。
⑤ 管理職の休暇取得は少ない。	⑤ 管理職が率先して取得する。
⑥ 部下への取得奨励の義務はない。	⑥ 労働者、部下へ取得奨励。
⑦ 休暇取得が昇進、昇格の査定対象となることがある。	⑦ 休暇取得は業務査定の対象外。
⑧ バカンス手当てはなし。	⑧ バカンス手当てを支給することがある。

〔出所〕Bank of Montreal（カナダ）の資料を参考に作成

一方、労働時間は〔表3〕のように欧米、特にドイツ、フランスと比較するとかなり長時間労働となっていることが分かる。つまり、有給休暇日数が少なく、労働日、そして労働時間が欧米諸国と比較して多いというのがわが国の実情である。

表 3 労働時間比較

国 名	1950年	1970年	2006年
アメリカ	2,171時間	2,061時間	1,708時間
イギリス	1,958時間	1,935時間	1,669時間
フランス	1,989時間	1,833時間	1,555時間
ド イ ツ	2,316時間	1,907時間	1,433時間
日 本	2,272時間	2,252時間	1,784時間

〔出所〕 OECD “Compendium of Productivity Indicator 2008” より

1950 年、1970 年の労働時間は、藤本武著『世界からみた日本の賃金・労働時間』

新日本出版社、1992 年、31 頁を参考に作成。なお、ドイツの 1950 年及び 1970 年の数値は西ドイツの数値を参照。

表 4 労働生産性比較

国 名	1労働時間あたり GDP (ドル)
韓 国	20.4
アメリカ	50.4
カ ナ ダ	41.2
イギリス	41.3
イタリア	38.1
ス イ ス	40.3
ド イ ツ	47.0
フランス	49.9
オーストラリア	41.6
日 本	35.6

〔出所〕 OECD “Compendium of Productivity Indicator 2008” より

労働生産性は GDP (億ドル) / 雇用者数 (千人) / 一人当たり平均労働時間 にて算出。

また、OECD（経済協力開発機構：本部パリ）の資料〔表4〕からは、労働生産性では、わが国は経済先進国といわれるサミット7カ国（日本、アメリカ、カナダ、イギリス、イタリア、ドイツ、フランス）の中では最下位に位置している。（他に、韓国、スイス、オーストラリアのデータも参考として記載）このことは、わが国は、実質労働時間が多く、また有給休暇の取得日数が少ないにも関わらず、労働生産性は欧米諸国と比較すると劣っているという現実があるという意味である。そして、それは労働時間の総量が必ずしも労働生産性とは結びつかないということをデータは示している。

逆に考えれば、有給休暇取得率が高い欧米諸国のデータから判断する限り、労働時間と「有給休暇」の取得率は「労働生産性」と何らかの相関があり、また要因として考えられるということである。

・わが国の企業組織と休暇取得事情

前述のように、欧米諸国のデータから「労働時間と有給休暇取得率は労働生産性と相関がある」ということであったが、では、わが国ではその有給休暇取得を企業組織においてどのように考えているのであろうか？ その分析を年代順に試みたが；

次の〔表5〕は、1996年から2002年の間に大手新聞社において掲載された「企業組織と有給休暇」に関連する記事の一覧である。この表からも判断できるが、企業組織における有給休暇に関わる記事は、各新聞社とも1999年までほとんど記事らしい記事として取り上げていない。20世紀最後の2000年に入り、休み及び休暇の再考ということから、一般紙である読売新聞、朝日新聞などが企業と有給休暇との関連についての記事を多少であるが取り上げ始めた。しかし、その実態は、まだ社会の認識が得られているとは思えないほどの数の少なさである。

表 5 有給休暇取得に関する主な新聞記事

No.	日 付	新聞社	記事のタイトル	記事の内容	備 考
1	1996年8月11日	日本経済新聞	祭日よりも有給休暇	労働時間と休日の概念	竹中平蔵氏
2	1997年7月13日	日本経済新聞	役員の長期休暇	長期的経営戦略	昭和産業
3	1998年8月17日	読売新聞	自分を取り戻す休暇	休暇と自分への回帰	プレジデント社
4	1999年12月11日	読売新聞	連続休暇と景気対策	可処分時間による経済効果	民主党景気回復研究会
5	2000年1月7日	日本経済新聞	仕事で成果を問う時代	年休取得と意識改革	自由時間 デザイン協会
6	2000年6月27日	読売新聞	サラリーマンの長期休暇	社会貢献の事例	JICA
7	2000年7月26日	読売新聞	連続休暇2週間の提案	長期連続休暇の提案	家庭生活のあり方 に関する国民会議
8	2000年9月17日	読売新聞	伸びる会社	企業の自由時間度調査	自由時間 デザイン協会
9	2001年5月28日	日本経済新聞	休暇奨励と経費削減	休暇の奨励と経費対策	ヒューレット・ パッカード社
10	2001年8月3日	朝日新聞	3週間の夏休み	ドイツの休暇事例	ドイツ休暇法
11	2001年10月5日	読売新聞	韓国の週休2日	週休2日制の立法と労使 の意識改革	韓国労働総連
12	2002年6月8日	朝日新聞	150万人雇用創出	有給休暇消化による 経済波及効果12兆円	自由時間 デザイン協会
13	2002年7月16日	朝日新聞	2週間の休暇事例	有給休暇取得の現状	自由時間 デザイン協会

〔注〕自由時間デザイン協会は2003年4月より財団法人社会経済生産性本部国際部へ移行

2. 1990 年代半ばの動向 ― 休暇の意味

・祭日よりも有給休暇

1996 年 8 月 11 日の日本経済新聞に、竹中平蔵氏（慶応義塾大学）は、わが国の労働者に対して休暇の取得に関する慣習を改めるべきではないかと提言している。

その記事のなかにおいて、竹中氏は、日本の労働者の休暇は週休以外の休日を除くと「祭日」であると指摘している。事実、わが国の労働者が取得する休暇は、年間の祭日及び年末年始、お盆、そしてゴールデンウィークの休みという一斉の休暇（合計 20 日前後の休日）が多い。一方、アメリカ、ヨーロッパ諸国（イギリス、ドイツ、フランス等）の年間祭日（休日）は 10 日前後と

日本より少ない日数である。竹中氏は、祭日というかたちの一斉休暇ではなく、欧米のように個人の多様な選択によって自由に休暇を取るシステムを拡大させることが重要であるという。そして、休暇の拡大とともに、豊かな消費を実現するための国内改革、具体的には国内競争の促進による生産性の拡大と生活水準の向上を実現することが必要であると述べている。

・休日と休暇、そして労働時間

この頃、1990 代半ば以降になって、ようやく大手新聞において休暇の拡大と生産性の拡大及び向上との関係に言及した記事が取り上げられ始めたのである。また、休暇の意味、休日と休暇の違いにも触れ、生活の質の向上について論議されるようになった。そして、休暇についても、福祉の一環ではなく企業における経営の一環であるということが提言され始めたのである。

ここで、年次有給休暇の概念に簡単に触れておきたい。わが国の年次有給休暇の取得は一日単位とする企業が多いようであるが、アメリカ、ヨーロッパでは、年次有給休暇の取得は週単位とするのが一般的である。また、ILO 条約においても、年次有給休暇は2労働週を継続して取得することとなっている。有給休暇とは、まとめて休みを取ることを目的とした制度で、その年内に消化するという概念である。わが国のように、年次有給休暇の繰越しという概念は欧米の企業組織にはない。

また、労働時間の概念についても簡単に触れる。「労働時間」とは、使用者の指揮監督下にあり、使用者の拘束下に置かれている時間をいう。具体的には、①使用者の指揮監督下にある時間、②実際に頭脳、肉体を動かしている時間、③手持ち時間、④所定時間外の義務的な教育、研修への参加する時間、⑤労働に不可欠な準備、整理する時間、である。そういう意味では、欧米のように有給休暇を労働時間内に捉えてもおかしくはない。

3. 1990 年代後半の動向 ― ゆとりの時間

・役員の長期休暇

1997 年 7 月 13 日の日本経済新聞では、昭和産業社長の金子陸夫氏（当時 会長）の長期休暇と役員に関する談話が紹介されている。その談話では、役員が本来なすべき仕事は精神的なゆとりを持って長期的な経営戦略を考えることにあり、そのためには率先してリフレッシュ効果と休養が伴う長期休暇を取得する必要があるということである。

・自分を取り戻す休暇

1998 年 8 月 17 日の読売新聞は、企業人向けの雑誌「プレジデント」の記事を紹介している。その内容は、プレジデント誌 1998 年 8 月号が“自分を休もう”と題して人生のゆとりと仕事について取り上げているというものである。この記事は対談形式で誌面が形成されているが、対談者は当時のさわやか福祉財団理事長（弁護士 堀田力氏）とセコム株式会社最高顧問（飯田亮氏）である。その対談において、両氏は、自分の価値観と会社の価値観が一致したときにはじめて強い組織になると述べ、それには心の豊かさにつながる忙しいなかでも自分の時間を自由に使うことが大切であると言っている。

・連続休暇と景気対策

1999 年 12 月 11 日の読売新聞は、民主党の景気回復研究会（当時座長 川端達夫国対委員長）の景気対策としての「連続休暇倍増計画」の提言を社会面の記事として取り上げている。

その倍増計画とは、国の景気回復には、国民の“可処分時間”を増やすことが重要な課題として、従業員に連続二週間の長期有給休暇を取得させることを企業に義務付けさせることを柱とするものである。国民の可処分時間の増加は、精神的なゆとりから消費の促進を進めることになり、結果として、景気の回復を促すという政治的な背景からの有給休暇取得に関する提言である。また、研究会の報告では、連続二週間の休暇取得によるわが国の経済効果は、直接効果だけでも国民総生産（GNP）の 0.5%にあたる 2 兆 6 千億円に上るといふ。そして、その実現のためには、有給休暇を勤労者の取得権と位置付けている労働基準法を改正し使用者の付与義務〔2〕とすることが必要であると結んでいる。

・ゆとりと自由な時間

1990 年代後半になると、企業経営者によっては、休暇というものに対し新たな認識を持ち始めたが、まだそれを経営環境の一環であるとは考えていないようである。しかしながら、休暇のリフレッシュ効果が企業経営においては重要な意味を持つと認識し始めたのは確かである。特に、日常業務の忙しさから離れた自分の自由な時間を持ち、その時間を使うことは心の豊かさにつながり、結果として、企業組織に貢献するということを認識し始めたと思われる。

また、可処分時間と消費行動から経済効果を取り上げ始めたのがこの頃である。そして、労働者の可処分時間創造のために、経営者側に対して有給休暇の付与を義務付けさせるということが国会においても審議されるようになったのである。

4. 2000 年の動向 ― 仕事の成果と休暇の取得

・仕事を成果で問う時代

2000 年 1 月 7 日、二十世紀最後の正月明け早々、これから一年の仕事始めというタイミングに合わせ日本経済新聞が意図的に休暇の記事を載せているのは興味深い。この日本経済新聞の記事は、生活面での特集記事として、労働者の年休（有給休暇）取得と仕事の成果に関する意識改革について取り上げたものである。特に、わが国の労働者の有給休暇取得率についてデータを示し、一方で外国系企業 2 社の事例を挙げている。

労働省（当時）による 20 世紀後半のデータ〔表 1〕では、企業における労働者の平均年休付与日数は約 17.5 日であるが、これに対し彼（彼女）らの平均取得日数は 9.0 日である。つまり、わが国の労働者の平均有給休暇取得率は 50% 強であったということである。同時に、仕事というものは労働日数ではなく仕事の成果でもって判断するべきであると伝えていえる。また、この記事のなかでは、ドイツ通信社と日本アイ・ビー・エム社に勤務している社員にインタビューをし、レジャーなどに使う長期休暇取得の効用についても紹介をしている。良い成果をあげるため、仕事と有給休暇に関しての意識改革が必要であると述べている。なお、この記事では、労働省（当時）の経済新生対策のひとつは、労働者の長期休暇制度の早期実現であるとも紹介している。

・サラリーマンの長期休暇と社会活動

2000 年 6 月 27 日の読売新聞経済面に、当節サラリーマン事情として「長期休暇」を取り上げている。この記事によると、最近のサラリーマンの意識が徐々に変わりつつあるとし、会社に強烈な忠誠心を抱くより家庭のぬくもりを大切にする傾向があるという。また、社会により関心を示す人々が確実に増えているということから、2 社の事例を紹介している。

総合建設機械メーカーのコマツ社には、発展途上国の援助に社員が直接参加する“ボランティア奨励制度”と呼ばれる長期休暇の制度（1991 年に発足）がある。これは、JICA（国際協力事業団）との協力から実現した制度で、社員に長期の有給休暇を与え企業市民 *corporate citizen* としての役割を担いさせ、また会社の企業文化 *corporate culture* にも変化を与えようとする試みである。同様な制度として、富士ゼロックス社には“ソーシャル・サービス制度”（1990 年に発足）があり、国内の高齢者、障害者などの地元の介護活動や外国の緑化事業に社員が参加するなどの有給休暇を利用した社会活動の制度である。

以上、どちらの制度も長期有給休暇を利用した社会貢献型ボランティア活動であるが、会社側

にも休暇から戻った社員が持ち帰る新しい視点の価値が大きいとしている。

・連続二週間の有給休暇

同年 7 月 26 日の読売新聞の経済面は、労働大臣の私的懇談会「長期休暇制度と家庭生活の在り方に関する国民会議」（当時座長・河合隼雄国際日本文化研究センター所長）を紹介している。その懇談会が作成した報告書の内容は、長期休暇を取得するためには労働基準法が定める年次有給休暇を有効に利用するように求めているというものである。また、余暇白書 1999 年（当時 余暇開発センター発行）にも触れ、余暇とは個人的な楽しみの余った時間ではなく、個人が社会貢献、自己能力開発などに使用する自由時間の重要性であるとしている。

・伸びる会社

同様に、やはり読売新聞が 9 月 17 日付けの記事において自由時間デザイン協会（旧余暇開発センター、2003 年 4 月より財団法人社会経済生産性本部 国際部へ移行）の「企業の自由時間度に関する調査」報告書を紹介している。この報告書は、企業における自由度の高い勤務制度（フレックスタイム制）と企業の成長性について調査したものである。なお、この調査報告書では、企業成長度が高い企業は積極的に自由勤務制度も導入していると報告されている。

・有給休暇の取得

2000 年代に入って、有給休暇に関する社会の認識も多少変化が見られるようになった。その例として、日本経済新聞が 2000 年の仕事始めに合わせ、休暇の特集記事を組んだのもその変化の表れであろう。しかし、有給休暇に関する認識の変化は見られるようになったのだが、わが国の労働者の有給休暇取得率に関してはほとんどその変化が見られない。そこで、企業組織における有給休暇取得率に関するデータの論議がされるようになった。長期休暇制度を持つ企業の事例が紹介されるのもこの有給休暇取得率との関係からである。

二十一世紀を迎えるに当たり、仕事と個人・家庭について再考されるようになったのもこの頃である。そして、個人の尊重ということから、労働基準法が定める年次有給休暇の有効的な利用を求めはじめ、また、自由時間の重要性についても論議されるようになった。しかし、有給休暇取得から、自由時間の活用と個人の社会貢献や自己能力開発などについて論じられるようになったが、有給休暇を企業経営の一環とする論議までには至っていない。

5. 2001 年及び 2002 年の動向 — 有給休暇の経済効果

・外国の有給休暇事情と事例紹介

二十一世紀になり、日本経済新聞（2001 年 5 月 28 日）、朝日新聞（同年 8 月 3 日）、そして読売新聞（同年 10 月 5 日）と、偶然であるが続けて外国の企業と休暇制度に関わる記事を掲載している。

日本経済新聞の記事は、アメリカの IT（情報技術）企業大手ヒューレット・パッカード社の経費対策としての有給休暇取得奨励策である。同社は、IT 関連需要の停滞から、給与カットに有給休暇の活用を従業員に提示したと記事は伝えている。一方、朝日新聞の記事は、ドイツの休暇法と労働者の有給休暇取得についてである。休暇を取得することは、疲れた日常の仕事を正常の業務に修正するためのリハビリテーション作用であると紹介し、同時にドイツの雇用と休暇に関する法令の遵守〔3〕を伝えている。そして、読売新聞の記事は韓国の週休二日制を取り上げ、休暇が増えることによる労働者の生活の向上（質の向上）と労働時間削減に対する生産性の向上対策について伝えている。また、労働者に対しては、増えた余暇時間を仕事に関する知識の習得など自己啓発に努めることも必要であるとしている。

・150 万人の雇用創出の経済効果

2002 年では、朝日新聞が 6 月 8 日及び 7 月 16 日付けの両記事のなかで、サラリーマンの有給休暇の消化は 12 兆円の経済波及効果と 150 万人の雇用を生み出す効果があると伝えている。

この 12 兆円という数字は、当時の財団法人自由時間デザイン協会、経済産業省、そして国土交通省による調査研究会がその報告書のなかで試算したものである。この報告書では、労働者の有給休暇取得が経済効果に大きな影響を及ぼすと記されている。それによると、わが国の労働者が与えられている有給休暇の平均日数は約 18 日であるが、その年休が実際に消化されているのは 50%強〔4〕に過ぎないという。また、今回の報告書による試算では、4700 万の労働者が残る 9 日を完全取得すれば、旅行、スポーツなどのレジャー関連産業に 7.4 兆円、そのために新しく雇用される労働者 56 万人の経済波及効果が 1.9 兆円、そして休暇取得者による派遣労働者などの代替者雇用 92 万人に 2.5 兆円が生じる計算であるという。この議論の真偽はともかく、この報告書は、有給休暇取得からの新たな経済効果を再考するというテーマが興味深い。

・有給休暇の取得率と経済効果

2001 年、二十一世紀に入り、有給休暇が景気の動向と関連して真剣に議論されるようになった。労働者の有給休暇取得は、その消費行動の拡大につながり経済効果にも大きな影響を及ぼすという議論である。そして、ここでもわが国では有給休暇の取得率が問題とされ、その取得率の向上があつてはじめて景気回復の経済波及をもたらすというものである。つまり、有給休暇の取得率と経済関係（消費行動）〔5〕の議論はされても、まだ経営面との関連においては議論がされていない。

（第一部）まとめと課題

・まとめ

『企業組織と有給休暇取得事情』に関連する記事について調査したが、やはりその総量が少ないというのが実際である。わが国の社会における有給休暇に対する考え方、そしてその動向は以下のようなものである。〔表 6 参照〕

- ① 1990 年代半ば：休暇の意味について、
- ② 1990 年代後半：休暇 = 可処分時間 = 心のゆとり
- ③ 2000 年：自由時間の重要性 = 有給休暇 = 社会貢献、能力開発
- ④ 2001、2002 年：有給休暇 = 消費行動 = 経済効果への波及

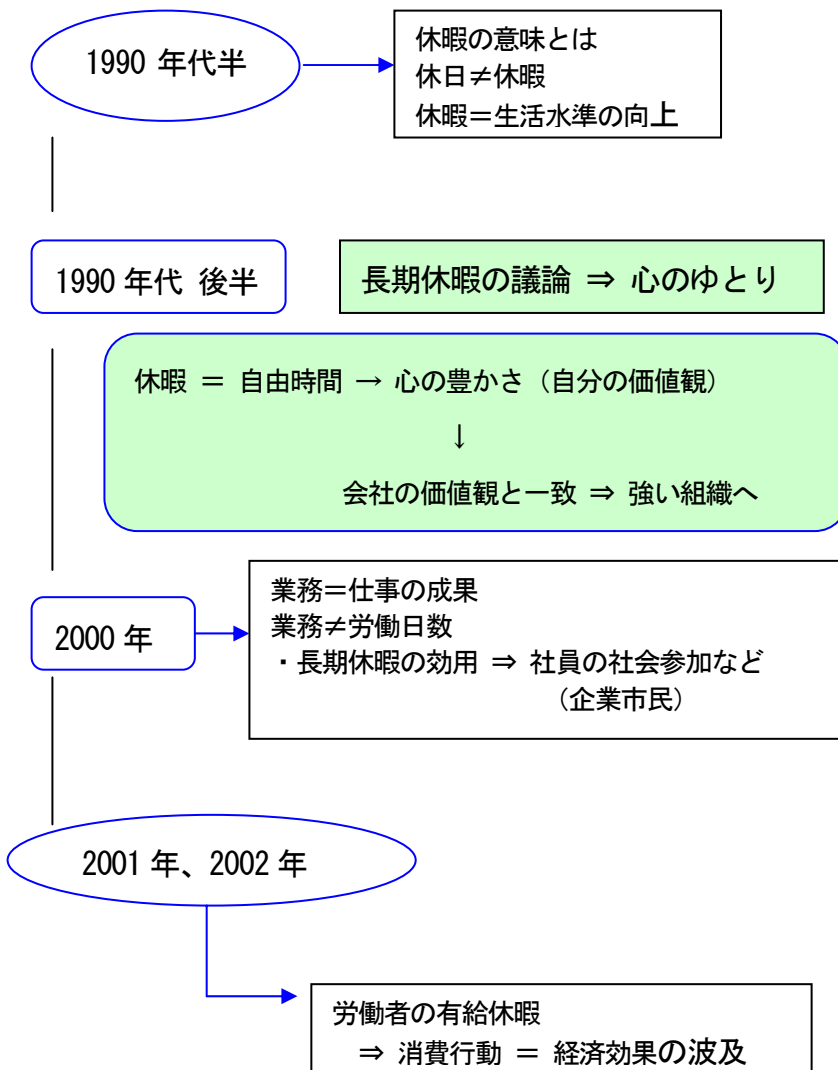
また、この調査からの課題は「企業組織における有給休暇の取得率」といえる。この調査においては、最初から最後まで、労働者の有給休暇の取得ということが問題となっている。これは日本の経済成長が始まる以前からの‘古くて新しい問題’であるが、企業においてはあまり議論の対象とはなっていないようである。

その理由は、

- ① 有給休暇 = 経済（消費行動）
- ② 有給休暇 = 個人
- ③ 有給休暇 ≠ 企業経営

である、ということからではないだろうか。しかし、有給休暇の取得を労働者の権利（企業福祉）と考えるのではなく、企業組織における生産性向上に関わる人的資源管理の一部であるという発想を考える必要もある。

表6 企業経営と有給休暇の動向



・これからの課題

有給休暇 = 経営（企業における経営管理）

である。企業における経営管理という考えであれば、企業側は、費用面だけではなく、その利点、つまり雇用している従業員の有給休暇を「収益面」という観点からも再考（管理）する必要がある。そして、このことは、企業組織においてこれからの新しい課題のひとつとなろう。

注

[1] benefit

個人、または集団の幸福につながる利益のこと。なお、profit とは、金銭上の儲けを示すものである。

[2] 付与

労働基準法第 39 条に個人の年次有給休暇（年休）に関する項目があるが、その 1 項及び 2 項に労働者の所定労働日数や時間数に応じた年休の比例付与が行なわれるとなっている。

[3] ドイツの休暇法

労働時間規制の一般的基準を設定する法律 *Arbeitszeitordnung*（通称 AZO）である。そのドイツの法令が定める従業員の年間の有給休暇は 24 日である。つまり、土曜、日曜を含めると約 5 週間の休暇取得となる。また、休暇の配分は連続付与が原則である。

[4] 年次有給休暇取得率

厚生労働省「平成 13 年 就労条件総合調査」（旧 賃金労働時間制度等総合調査）によると、わが国の労働者が取得する年次有給休暇は毎年 50% 強で推移していたが、平成 13 年度の平均有給休暇取得率は 49.5% となった。

[5] 経済関係

経済活動の大きな要素として、生産、流通、そして消費行動が挙げられるが、特に消費動向は経済活動に大きな影響を与える。

参考文献

- 1) 川嶋啓右『休暇取得制度からみた日本企業』埼玉学園大学紀要経営学部篇 第 6 号、2006 年 12 月
- 2) 川嶋啓右『わが国の企業文化と組織管理 ―有給休暇取得制度―』江南未来総合研究所学術研究会紀要 第 12 号、2008 年 12 月

- 3) 田尾雅夫『ヒューマン・サービスの経営』白桃書房、2004 年
- 4) 野沢浩『労働時間と法』日本評論社、1988 年
- 5) 野田進『休暇労働法の研究』日本評論社、1999 年
- 6) 樋口美雄『労働経済学』東洋経済、1996 年
- 7) 深沢雅『労働時間管理と休暇制度』中央経済社、1994 年
- 8) 日本労働政策研究・研修機構『国際労働比較』2009 年 3 月
- 9) Fitz-enz,Jac "How to Measure Human Resources Management", McGraw-Hill Book Company, 1984
- 10) Harris,PR & Moran,RT, "Managing Cultural Differences", 3rd Ed., Gulf Publishing Company, 1993
- 11) Lazear,EP "Personnel Economics for Managers", John Wiley & Sons, Inc, 1998
- 12) OECD "Compendium of Productivity Indicator 2008"

